



# Central European Review of Economic Issues

## EKONOMICKÁ REVUE



## Inovatívne nástroje riadenia v praxi slovenských samospráv: programové rozpočtovanie a benchmarking

Lenka MINDOVÁ, Matej Bel University in Banská Bystrica<sup>i</sup>

### Abstract

*The paper is focused on issues of the program budgeting implementation to the financial management of Slovak local self-governments, with an emphasis on its possible use in the benchmarking process. The aim of this paper is to analyze the structure of the first local self-governments's program budgets and to highlight the benefit of program budgeting in the context of its potential use as a data source for self-government's mutual comparing and learning in the field of effective public-services providing. Case study compares the structure and volume of program budgets of selected municipalities in Žilina region and realises the initial phase of benchmarking on the basis of benchmarking performance indicators proposed by Transparency International. The intention of this paper is to provoke discussion and to activate the practice for making the missing databases and partnerships of local self-governments.*

### Keywords

*Assessing the effectiveness of public services providing, benchmarking, benchmarking performance indicators, local self-government, program budgeting.*

**JEL Classification:** H72, H83, R51

<sup>i</sup> Department of Finance and Accounting, Faculty of Economics, Matej Bel University in Banská Bystrica, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia.

[lenka.mindova@umb.sk](mailto:lenka.mindova@umb.sk)

This research is partially supported by MŠ SR (Ministry of Education of the Slovak Republic) and SAV (Slovak Academy of Sciences) under the project VEGA 1/0229/09. The support is greatly acknowledged.

### 1. Úvod

Systém programového rozpočtovania vo verejnej správe patrí na Slovensku medzi pomerne nové manažérske nástroje. Kým na úrovni ústrednej štátnej správy bol tento nástroj využívaný už od rokov 2004–2006, s jeho implementáciou na úrovni regionálnej a miestnej samosprávy sa začalo až od 1. septembra 2007, kedy nadobudla účinnosť novela zákona o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy. Tá zavádza povinnosť zostavovať rozpočty regionálnych a miestnych samospráv počnúc rozpočtom na roky 2009–2011 v ich programovej štruktúre. Novelou zákona o rozpočtových pravidlách územnej samo-

správy Slovenská republika deklaruje ambíciu vyrovnať sa najvyspelejším krajinám sveta a riadiť verejné financie moderným a efektívnejším spôsobom.

Cieľom príspevku je prezentovať štruktúru prvých programových rozpočtov vybraných samospráv Žilinského samosprávneho kraja a zdôrazniť prínos takto zostaveného rozpočtu v kontexte jeho potenciálneho využitia ako zdroja údajov pre vzájomné porovnanie a učenie sa samospráv v oblasti efektívnosti poskytovania komunálnych služieb.

Príspevok je rozdelený do troch častí. Druhá kapitola je zameraná na programové rozpočtovanie samospráv v rokoch 2009–2011, porovnáva programové

rozpočty samospráv z hľadiska štruktúry rozpočtových programov i z hľadiska objemu rozpočtových zdrojov vynakladaných na jednotlivé oblasti financovania. Tretia kapitola prezentuje metódu benchmarkingu ako jednu z dimenzií využitia zostavených programových rozpočtov. Štvrtá kapitola logicky nadväzuje na predchádzajúce časti príspevku – obsahuje výsledky vlastnej komparatívnej analýzy zameranej na oblasť obnovy a údržby verejnej zelene samospráv Žilinského VÚC s využitím metodiky benchmarkingových indikátorov, tak ako ich pre túto oblasť navrhla spoločnosť Transparency International Slovensko. Záverečná časť je zhrnutím hlavných zistení prechádzajúcich kapitol.

Pri spracovaní analýz sme vychádzali z informácií dostupných na internetových stránkach príslušných samospráv Žilinského VÚC (programových rozpočtov na roky 2009–2011) a informácií Mestskej a obecnej štatistiky, ktorá je verejne dostupná na internetových stránkach Štatistického úradu SR.

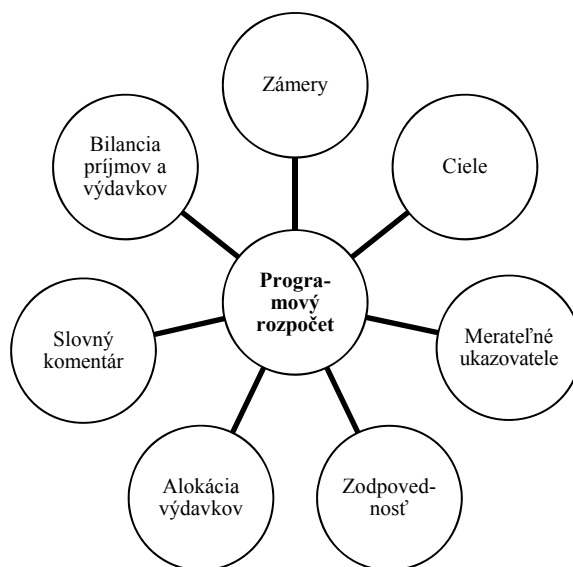
## 2. Programový rozpočet – východisko pre riadenie modernej samosprávy

Programový rozpočet je manažérsky nástroj, ktorý *hľadá* súvislosť medzi rozpočtovými zdrojmi (verejnými výdavkami), výstupmi a výsledkami práce územnej samosprávy. Tým umožňuje identifikovať zmysel používania verejných zdrojov a merať úspešnosť samosprávy pri naplňaní deklarovaných cieľov zámerov (Ministerstvo financií SR – MF SR, 2007).

Programový rozpočet v svojej hierarchicky usporiadanej programovej štruktúre (pozostávajúcej z definovania programov, podprogramov, prvkov a projektov) obsahuje nie len klasickú bilanciu príjmov a výdavkov, ale jasne definuje aj očakávaný budúci stav (zámer), konkrétny spôsob na dosiahnutie tohto stavu (cieľ), nástroje na hodnotenie pokroku v dosahovaní žiaduceho stavu (merateľné ukazovatele), subjekty zodpovedné za dosahovanie cieľov, pridelenie rozpočtových výdavkov k jednotlivým programom a podprogramom spolu so slovným komentárom k opodstatnenosti výdavkov voči vytýčeným cieľom. Obrázok 1 graficky znázorňuje informačné spektrum, ktoré by mal správne zostavený programový rozpočet obsahovať a tým každého užívateľa oboznamovať s tým, čo daná samospráva (útvar či organizácia v rámci nej) robí, čo plánuje dosiahnuť a aká je pri tom úspešná.

### 2.1 Programové rozpočtovanie v praxi slovenských samospráv

Rozpočtové obdobie 2009–2011 je prvým obdobím, kedy slovenské regionálne a miestne samosprávy majú zákonnú povinnosť zostavovať svoje rozpočty v programovej štruktúre.



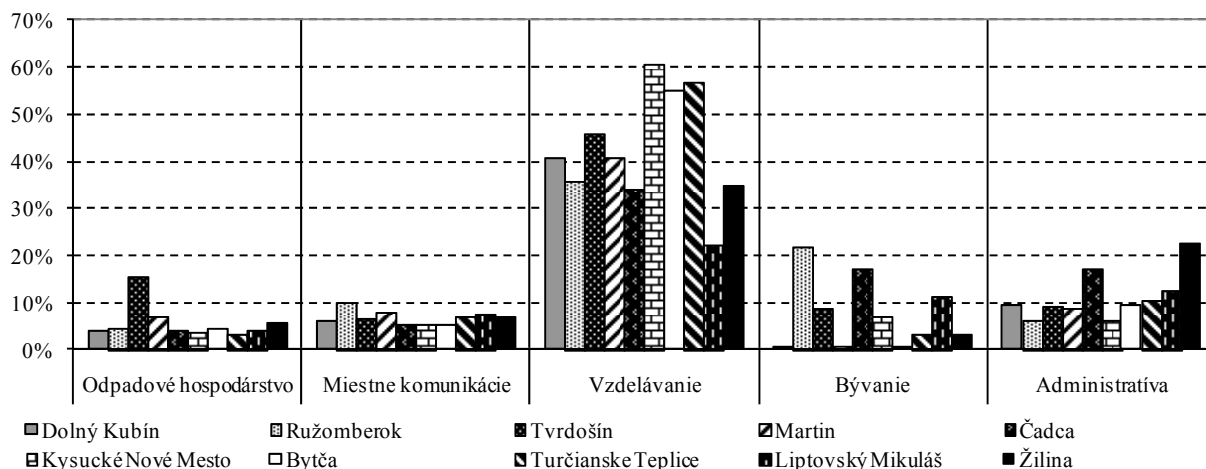
**Obrázok 1** Informačné spektrum programového rozpočtu  
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MF SR (2007)

Pre úspešnú implementáciu programového rozpočtovania v miestnej a regionálnej územnej samospráve Ministerstvo financií SR pripravilo niekoľko metodických dokumentov. Od februára 2008 do februára 2009 sa realizoval Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania, do ktorého bolo zapojených 30 subjektov územnej samosprávy na území celého Slovenska – 3 samosprávne kraje, 3 krajské mestá, 13 okresných miest a 11 obcí (vrátane jednej mestskej časti).

Rok 2009 bol prvým rokom, kedy sa programové rozpočtovanie aplikovalo takpovediac naostro. Možno konštatovať, že väčšina samospráv využila programovú štruktúru navrhnutú Ministerstvom financií SR (tabuľka 1), ktorá kopíruje hlavné kompetenčné oblasti a prezentuje ich ako logické celky (skupiny súvisiacich aktivít).

Vzhľadom k tomu, že priority a potreby jednotlivých samospráv sú špecifické, samospráva má možnosť vytvoriť si aj ďalší program. V prípade okresných miest Žilinského VÚC je takýmto programom oblasť bývania, ktorú sa všetky nami porovnávané samosprávy rozhodli vyčleniť do osobitného programu. Medzi individuálne vyčleňované programy patrili napríklad Projekt Aquarelax (Dolný Kubín), Priemyselné parky (Liptovský Mikuláš), Rozvojové projekty (Liptovský Mikuláš, Žilina), Dlhová služba (Martin) alebo program Verejné osvetlenie v Liptovskom Mikuláši.

Naopak, ak samospráva nevykonáva niektorú zo skupín aktivít definovaných navrhnutým programom, do programovej štruktúry ju nezaraďa – napríklad mesto Turčianske Teplice nefinancuje prevádzku MHD,



**Obrázok 2** Percentuálny podiel programov na celkovom rozpočte samosprávy

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov programových rozpočtov okresných miest Žilinského VÚC, podľa stavu k 15.10.2009.

preto program Doprava nie je súčasťou jeho programového rozpočtu na roky 2009–2011.

Hoci má každá samospráva špecifické potreby, z obrázku 2 je zrejmé, že väčšina skúmaných samospráv vynakladá najväčšiu časť finančných prostriedkov na financovanie vzdelávania, administratívy, miestnych komunikácií, bývania a odpadového hospodárstva.

Tým, že programový rozpočet alokuje výdavky do jednotlivých vzájomne logicky a hierarchicky usporiadaných programov a prezentuje plánované i dosahované výsledky v podobe merateľného ukazovateľa (ukazovateľa výkonnosti), priamo ponúka samosprávam možnosť merania a hodnotenia účinnosti vynakladania zdrojov.

Zistili sme, že programová štruktúra rozpočtov samospráv je takmer homogénna, čím uľahčuje užívateľom orientáciu v jednotlivých rozpočtoch a poskytuje možnosť na ich porovnávanie, ktoré sa v zásade môže odohrávať na dvoch úrovniach:

- v rámci vlastnej organizácie (interne) – analýzou vývoja nákladovosti v čase, percenta plnenia jednotlivých cieľov a hodnotením úspešnosti programov.

- v porovnaní s inými resp. najúspešnejšími samosprávami (externe) – aplikáciou benchmarkingu.

Programový rozpočet predstavuje vhodný podkladový materiál (východisko) pre interné aj externé porovnávanie výkonnosti samospráv pri zabezpečovaní verejných služieb.

### 3. Benchmarking – nová dimenzia využitia programového rozpočtu

Široký a i. (2004) definuje benchmarking ako techniku trvalého zlepšovania výsledkov organizácie prostredníctvom porovnávania a analyzovania procesov v organizácii za účelom identifikácie najvhodnejších postupov realizácie (best practises) týchto procesov.

Na úrovni Európskej únie sa benchmarkingom zaoberá EIPA – Európsky inštitút pre verejnú správu alebo britská CIPFA – Asociácia miestnych účtovníkov, podľa ktorých má benchmarking štyri stupne. Prvým stupňom je samohodnotenie a posúdenie svojich vlastných výkonov a postupov, aby sa identifikovali oblasti revízie a zlepšenia. Druhým stupňom je hľadanie možností porovnávania vo vnútri vlastnej organizácie, tzv. interný benchmarking.

**Tabuľka 1** Štruktúra programových rozpočtov slovenských miest a obcí navrhnutá MF SR

Program 1	Plánovanie, manažment a kontrola	Program 8	Doprava
Program 2	Propagácia a marketing	Program 9	Vzdelávanie
Program 3	Interné služby	Program 10	Šport
Program 4	Služby občanom	Program 11	Kultúra
Program 5	Bezpečnosť	Program 12	Prostredie pre život
Program 6	Odpadové hospodárstvo	Program 13	Sociálne služby
Program 7	Komunikácie	Program 14	Administratíva

Zdroj: Ministerstvo financií SR (2007)

Nasledujúcim stupňom je hľadanie mimo organizácie, tzv. externý benchmarking, a napokon je to benchmarking vo vzťahu k najlepšiemu v danej kategórii.

Benchmarking je možné použiť na podporu objektívneho preverenia postupov, metód a systémov aj v oblasti zabezpečovania služieb financovaných úplne alebo čiastočne z verejných zdrojov. (Žárska a i., 2006)

Benchmarking má teda nezastupiteľné miesto aj v modernom manažmente miestnej samosprávy – umožňuje samospráve merať výkony poskytovaných služieb a činností, porovnávať ich s inými samosprávami a učiť sa od tých najúspešnejších. Cieľ samospráv by však nemal zostať len pri dosiahnutí úrovne tých najlepších, ale každá samospráva by sa mala snažiť prekonať túto úroveň a stať sa novým vzorom – benchmarkom v danej oblasti.

### 3.1 Benchmarking v praxi slovenských samospráv

Hoci implementácia metódy benchmarkingu do systému riadenia a rozhodovania vo verejnom sektore nepochybne prispieva k rozvoju konkurenčného prostredia, rastu efektívnosti vynakladaných zdrojov i kvality v poskytovaní služieb, výskumy v oblasti realizácie benchmarkingu miestnych samospráv (Balážová, 2006; Beblavý a Sičáková-Beblavá, 2006; Meričková, 2001, 2004, 2010; Meričková a Nemec, 2007; Meričková a i., 2008; Nemec a i., 2005) konštatujú, že benchmarking sa na Slovensku v praxi miestnej samosprávy uplatňuje len veľmi obmedzene.

Reálne využitie tejto metódy v českých aj slovenských podmienkach je skôr vzácnosťou. Na úrovni miestnych samospráv neexistuje porovnávanie jednotlivých foriem zabezpečovania verejných služieb formou interného testovania ani porovnávaním sa medzi obcami navzájom. (Meričková a i., 2009) Ako najčastejšie prekážky pri realizácii benchmarkingu na SR sa uvádzajú: odpor manažmentu, odpor zamestnancov, politický nedostatok ľudských, finančných a informačno-technických zdrojov, absencia skúseností a štandardov, nedostatok informácií (miestne samosprávy si nevedú nákladové účtovníctvo a ani ináč nesledujú skutočné náklady vynaložené na jednotlivú službu), nerealistické očakávania (Balážová, 2006).

Aj napriek všetkým uvedeným prekážkam praktickej implementácie metód benchmarkingu do strategického riadenia samospráv, sa postupne už aj na Slovensku objavujú prví priekopníci. Jedným z nich je napríklad internetový portál MUNICIPALIA.SK, ktorý v súčasnosti vystupuje ako sprostredkovateľ služby benchmarking pre mestá a obce na Slovensku. Prostredníctvom modulu Benchmarking ePortálu MUNICIPALIA sa tak slovenským samosprávam za pomerne priaznivú cenu (3,32 EUR za mesiac plus

DPH) ponúka pomoc pri meraní výkonov poskytovaných služieb, porovnaní výsledkov a činností s inými rovnako veľkými obcami, identifikácii najlepších praktických skúseností, ako aj dostatok informácií pre skvalitnenie a trvalé zlepšovanie verejných služieb.

Ďalšie rozbehnuté projekty zamerané na tvorbu benchmarkingových databáz pre miestne a regionálne samosprávy sú zastrešené Úniou miest v spolupráci s M.E.S.A 10 a firmou MIM Nitra, mimovládny organizáciou (napríklad Európske centrum manažmentu o. z.), ratingovými agentúrami a univerzitami.

### 4. Výsledky a diskusia

Cieľom nasledujúcej časti je prezentovať koncepciu uplatnenia benchmarkingových indikátorov navrhnutých spoločnosťou Transparency International na reálnom programovom rozpočte vybraných okresných miest Žilinského VÚC. Pri spracovaní analýzy sme vychádzali z informácií dostupných na internetových stránkach príslušných okresných miest (programových rozpočtov na roky 2009 – 2011), a informačnej databázy Mestskej a obecnej štatistiky verejne dostupnej na stránkach Štatistického úradu SR.

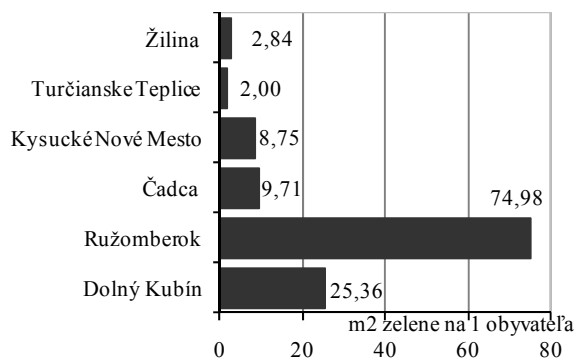
V komparatívnej analýze sa zameriame na oblasť obnovy a údržby verejnej zelene, pretože starostlivosť o verejnú priestranstvá a verejnú zeleň je jednou z najviditeľnejších komunálnych služieb – tak pre občana, ako aj pre návštevníkov mesta. Oblasť starostlivosti o verejnú zeleň je v programových rozpočtoch samospráv obvykle zastrešená v rámci programu Prostredie pre život.

Dosiahnuté hodnoty benchmarkingových indikátorov pre oblasť údržby verejnej zelene sú uvedené v tabuľke 2.

Najvyšší absolútny objem finančných prostriedkov investuje do oblasti obnovy a údržby verejnej zelene mesto Žilina, najmenej Bytča. Je však zaujímavé pozorovať objem rozpočtu vo vzťahu k celkovým výdavkom obce, kde za jednoznačného lídra môžeme považovať mesto Dolný Kubín, ktoré až 3,34 % z celkových rozpočtových zdrojov alokuje do oblasti verejnej zelene a o 0,14 percentuálneho bodu predbieha aj Žilinu. Mesto Dolný Kubín tak z hľadiska relatívneho objemu výdavkov na verejnú zeleň môžeme označiť za mesto s najvýraznejšou snahou o oživenie a skrášlenie urbanizovaného územia, pričom v porovnaní so Žilinou sa stará o väčšiu plochu verejnej zelene s nižšími rozpočtovými výdavkami.

Z hľadiska množstva obhospodarovanej verejnej zelene môžeme za najzelenšie mesto považovať mesto Ružomberok, kde na jedného obyvateľa mesta pripadá takmer 75 m<sup>2</sup> verejnej zelene (obrázok 3).





**Obrázok 3** Rozsah verejnej zelene pripadajúcej na jedného obyvateľa mesta

Zdroj: Vlastné prepočty údajov podľa Štatistického úradu SR a Programových rozpočtov miest.

Hoci pre občanov mesta sú množstvo a kvalita zelene často hlavnými kritériami, ktoré určujú stupeň úrovne životného prostredia, kompetentné osoby samosprávy musia pri benchmarkingu brať do úvahy aj iné parametre. Ide hlavne o ukazovatele efektívneho využívania rozpočtových prostriedkov vzhľadom k dosahovaným výsledkom. V tomto kontexte by mali dôsledne analyzovať nákladovosť a účinnosť jednotlivých foriem zabezpečovania konkrétnej verejnej služby. Starostlivosť o verejnú zeleň sa v obci väčšinou realizuje internou formou (s využitím vlastných

pracovníkov obce a aktívnych prác) prípadne formou outsourcingu, keď sa o kosbu trávnatých plôch a úpravu kvetinových záhonov stará súkromná spoločnosť. Preto v ďalšej fáze benchmarkingu odporúčame detailne popísať všetky procesy a formy zabezpečovania starostlivosti o verejnú zeleň a identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú jej kvalitu a nákladovosť.

V uvedenom kontexte bude následne potrebné dôsledne sa zamyslieť nad posledným stĺpčekom v tabuľke 2 – objemom rozpočtových výdavkov pripadajúcich na 1 m<sup>2</sup> verejnej zelene. Je to málo, alebo veľa? Je potrebné túto položku maximalizovať, alebo naopak minimalizovať? V záujme každej samosprávy by malo byť túto položku optimalizovať a to vzhľadom k dosahovaným výsledkom. Hlavným dôvodom je snaha zvýšiť efektívnosť vynakladania verejných zdrojov tak, aby bolo možné udržať kontrolu nad vývojom verejných financií bez zníženia rozsahu a kvality zmysluplne poskytovaných komunálnych služieb a znížiť rozsah zdrojov vynakladaných na neefektívne aktivity.

Pre objektívne porovnanie a interpretáciu benchmarkingu výkonnosti jednotlivých samospráv je zároveň nevyhnutné dôsledne prihliadať k špecifikám samospráv – je potrebné oddeliť náklady na tzv.

**Tabuľka 2** Dosiahnuté hodnoty benchmarkingových indikátorov v oblasti údržby verejnej zelene

Samospráva (okresné mesto)					Benchmarkingové indikátory		
	celkové bežné výdavky samosprávy v EUR	rozpočet na verejnú zeleň v EUR	m <sup>2</sup> verejnej zelene	počet obyvateľov	výdavky na údržbu verejnej zelene k celkovým bežným výdavkom obce	výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 obyvateľa	výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 m <sup>2</sup> verejnej zelene
Dolný Kubín	8 562 008	285 831	500 800	19 747	3,34%	14,47 EUR	0,57 EUR
Ružomberok	16 122 186	318 329	2 233 948	29 793	1,97%	10,68 EUR	0,14 EUR
Tvrdošín	4 163 352	59 782		9 401	1,44%	6,36 EUR	
Martin	25 190 630	479 650		58 794	1,90%	8,16 EUR	
Čadca	11 852 951	94 602	250 000	25 751	0,80%	3,67 EUR	0,38 EUR
Kysucké Nové Mesto	7 481 792	122 511	143 750	16 420	1,64%	7,46 EUR	0,85 EUR
Bytča	6 182 475	39 833		11 600	0,64%	3,43 EUR	
Turčianske Teplice	4 085 441	56 430	14 000	6 991	1,38%	8,07 EUR	4,03 EUR
Liptovský Mikuláš	17 831 375	361 482		32 748	2,03%	11,04 EUR	
Žilina	43 092 644	1 377 548	242 700	85 370	3,20%	16,14 EUR	5,68 EUR
minimum	TS 4 085 441	BY 39 833	TR 14 000	TR 6 991	BY 0,64%	BY 3,43 EUR	RK 0,14 EUR
maximum	ZA 43 092 644	ZA 1 377 548	RK 2 233 948	ZA 85 370	DK 3,34%	ZA 16,14 EUR	ZA 5,68 EUR
priemer	14 456 485	319 600	564 200	29 662	1,83%	8,95 EUR	1,94 EUR
medián	10 207 480	204 171	246 350	22 749	1,77%	8,11 EUR	0,71 EUR

Zdroj: Vlastné spracovanie vybraných údajov podľa Štatistického úradu SR a Programových rozpočtov miest.

mestskú zeleň od nákladov na udržiavanie a prevádzku inej verejnej zelene (tu je možné zaradiť napríklad lyžiarske a rekreačné strediská, lesoparky, atď.). Takéto objektívnejšie porovnanie však nie je možné realizovať bez bližších informácií o charaktere obce, druhu verejnej zelene a objeme výdavkov vynaložených na jednotlivé druhy zelene. Tieto informácie však ani jeden z programových rozpočtov nami analyzovaných samospráv neobsahoval, preto ďalšie porovnanie (založené výhradne na informáciách dostupných z programového rozpočtu) nebolo možné uskutočniť. Pre implementáciu benchmarkingu samospráv v oblasti verejnej zelene by sme preto odporúčali, aby sa povinnou súčasťou programového rozpočtu stali aj takéto parciálne ukazovatele, ktoré umožnia porovnávanie samospráv nie len realizovať ale aj spoľahlivo a objektívne interpretovať.

## 5. Záver

Pri rozhodovaní orgánov miestnej samosprávy o poskytovaní verejných služieb je nevyhnutné analyzovať ich efektívnosť a kvalitu, a to nielen s ohľadom na svoje potreby, ale najmä s ohľadom na spôsob, akým občania vnímajú poskytované služby, a aké skúsenosti s nimi majú. V tomto zmysle je najdôležitejší konečný efekt a kvalita verejných služieb poskytovaných občanom, pretože len dobre fungujúce služby v obciach sú predpokladom spokojnosti ich obyvateľov.

Aj napriek tomu, že v mnohých krajinách sa princípy programového rozpočtovania v oblasti riadenia verejných financií využívajú pomerne úspešne už niekoľko rokov, v praxi slovenských samospráv je programové rozpočtovanie novým prvkom. Hoci má každá samospráva špecifické potreby, väčšina skúmaných samospráv vynakladá najväčšiu časť finančných prostriedkov na financovanie vzdelávania, administratívy, miestnych komunikácií, bývania a odpadového hospodárstva. Na príklade vybraných okresných miest Žilinského VÚC sme preukázali, že v súčasnosti väčšina samospráv využíva programovú štruktúru navrhnutú MF SR. Takmer homogénna štruktúra rozpočtov samospráv uľahčuje orientáciu v jednotlivých rozpočtoch aj nezainteresovaným osobám a ponúka samosprávam možnosť merania a hodnotenia účinnosti vynakladania zdrojov ale aj možnosť vzájomného porovnávania sa.

Vhodnou manažérsku metódou pre meranie a hodnotenie výkonu verejných služieb poskytovaných miestnou samosprávou je benchmarking. Napriek všetkým benefitom, ktoré benchmarking ponúka, sa v praxi miestnych samospráv na SR využíva len veľmi obmedzene. Za jeden z dôvodov možno označiť absenciu podrobnejších informácií o charaktere municipálneho majetku, nákladov i realizovaných

výkonov. Informácie takéhoto druhu môžu pomôcť zohľadniť špecifiká jednotlivých samospráv a tým prispieť k objektívnemu posúdeniu výsledkov realizovaného benchmarkingu (o ktorý by malo predovšetkým ísť). Ďalšími možnými dôvodmi neuplatňovania benchmarkingu miestnych samospráv môže byť aj obava samospráv z administratívnej a technickej náročnosti celého procesu, neskúsenosť s týmto procesom ale aj vyhovujúca netransparentnosť neefektívnejšieho hospodárenia samosprávy. Nech už je dôvod akýkoľvek, faktom ostáva že na Slovensku stále absentuje rozsiahlejšia benchmarkingová databáza, aj keď postupne sa už aj v tomto smere objavujú prví priekopníci.

Cieľom komparatívnej analýzy v záverečnej časti práce bolo prezentovať koncepciu uplatnenia benchmarkingových indikátorov pre oblasť obnovy a údržby verejnej zelene na reálnych programových rozpočtoch. Samotná kvantifikácia benchmarkingových indikátorov však nestačí, pretože na číselné výsledky sa možno pozerat' z viacerých perspektív. Benchmarkingové indikátory nedávajú jednoznačnú odpoveď na otázku, ktorá samospráva hospodári najlepšie z hľadiska efektivity i kvality. Napriek tomu, že nami vytýčený cieľ považujeme za splnený, nami prezentovanú komparatívnu štúdiu možno považovať len za odrazový mostík do ďalšej fázy benchmarkingu, v ktorej bude potrebné detailne popísať všetky procesy a formy zabezpečovania starostlivosti o verejnú zeleň a identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú jej kvalitu a nákladovosť. Zároveň je pre správnu interpretáciu výsledkov benchmarkingu nevyhnutné prihliadať na špecifiká danej samosprávy. Následnými konzultáciami s benchmarkingovými partnermi je možné nájsť najlepší spôsob dosahovania úspechu v danej oblasti a naplno tak využiť potenciál benchmarkingu. Na záver môžeme konštatovať, že programový rozpočet predstavuje vhodný, ale nie úplne vyčerpávajúci podkladový materiál (východisko) pre interné aj externé porovnávanie výkonnosti samospráv pri zabezpečovaní verejných služieb.

## Literatura

- BALÁŽOVÁ, E. (2006). *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. Transparency International Slovensko. Bratislava: Adin.
- BEBLAVÝ, M., SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. (2006). *Inštitucionálne dilemy pri zabezpečovaní verejných služieb*. Transparency International Slovensko. Prešov: Adin.

MERIČKOVÁ, B. (2010). Benchmarking v manažmente služieb vo verejnom sektore. In: *Bílá místa teorie a černé díry reform ve veřejném sektoru II*. Sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře, Šlapanice. Brno: Masarykova univerzita.

MERIČKOVÁ, B. (2004). Potenciál benchmarkingu pri zvyšovaní efektívnosti verejného sektora. *Ekonomika a spoločnosť* 5(1): 45–56.

MERIČKOVÁ, B. (2001). Spôsoby zabezpečovania verejných služieb na komunálnej úrovni a efektívnosť verejných výdavkov. In: *Problematika verejného sektora z aspektu jeho príjmov a výdavkov*. Zborník štúdií z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: Ekonomická univerzita, 333–344.

MERIČKOVÁ, B., NEMEC, J. (2007). Contracting-out local public services – situation and trends in Slovakia and the Czech Republic. In: *Lessons and Recommendations for Improvement. Central and Eastern European Public Administration and Public Policy*. NISPAcee Yearbook. Bratislava: NISPAcee, 191–204.

MERIČKOVÁ, B., NEMEC, J., OCHRANA, F. (2008). Introducing benchmarking in the Czech republic and Slovakia. *Processes, problems and lessons Public Management Review* 10(5): 673–684. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030802264424>

MERIČKOVÁ, B., FANTOVÁ-ŠUMPÍKOVÁ, M., ROUSEK, P. (2009). Benchmarking na úrovni miestnej samosprávy. In: *Teoretické a praktické aspekty verejných financií*. Zborník štúdií z XIV. mezinárodnej odbornej konferencie. Praha: VŠE, 1–15.

NEMEC, J., VÍTEK, L., MERIČKOVÁ, B. (2005). Contracting-out at Local Government level: Theory and Selected Evidence from Czech and Slovak Republics. *Public Management Review* 7(4): 638–647. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030500362900>

ŠIROKÝ, J. a i. (2004). *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerství vnitra ČR.

ŽÁRSKA, E. a i. (2006). *Komunálna ekonomika a politika*. Bratislava: Ekonóm.

### Další zdroje

Ministerstvo financií SR (2007). *Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí*. [Online]. Bratislava: MF SR. Dostupné na www: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=6487>>.

Programové rozpočty miest: Dolný Kubín, Ružomberok, Tvrdošín, Martin, Čadca, Kysucké Nové Mesto, Bytča, Turčianske Teplice, Liptovský Mikuláš, Žilina na roky 2009–2011 [cit. 15.10.2009]. Dostupné online na oficiálnych internetových stránkach samospráv, resp. na vyžiadanie.

Štatistický úrad SR. Mestská a obecná štatistika – údaje o počte obyvateľov, stav k 31.12.2008. [cit. 15.10.2009]. Dostupné na www: <<http://app.statistika.sk/mosmis/sk/run.html>>.

